العنوان: العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة : افتتاحية العدد
المصدر: المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الادارية (مصر)
المؤلف الرئيسي: الفاعوري، رفعت عبدالحليم
المجلد/العدد: مج 32, ع 1
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 2012
الشهر: يونيو
الصفحات: ط - ل
رقم MD: 162921
نوع المحتوى: افتتاحيات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: القيادة الإدارية، المنظمة المتعلمة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، المهارات الإدارية، اتخاذ القرارات، اسلوب حل المشكلات، البنية التحتية، إدارة المنظمات
رابط: http://search.mandumah.com/Record/162921

افتتاحيـــة العــدد

العناصر الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة

تعتمد أنشطة بناء المنظمة المتعلمة على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير الاستراتيجي. وقد عدد هيت (Hitt) سبعة عناصر منها، والتي سماها (7-S) وهي:

(1) قيم مشتركة، (2) نمط قيادي محفز، (3) فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية، (4) استراتيجية غرضها الاكتشاف والتكيف، (5) هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة، (6) أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة، (7) نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.

وقام سينج (Senge) مؤلف كتاب: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization، بتعريف المنظمات المتعلمة على أنها: "المنظمات التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".

ويصف هذا المفهوم خمسة نماذج رئيسة يشير إليها الكاتب أنها تتمحور حولها المنظمة، ويجب أن تتوافر في ثقافة أية منظمة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها من عملية التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، وهي على النحو التالي:

1 - التفــوق أو البراعة الشخصية (Personal Mastery).

2 - النماذج الذهــنيـــة (Mental Models).

3 - الرؤية المشتركة (Shared Vision).

4 - التعلم الجماعي (Team Learning).

5 - التفكير النظمي (Systems Thinking).

وقد أكد سينج في كتابه على المجال الخامس من هذه المجموعة كأساس تتمحور حوله بقية العناصر، يؤكد أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي لا يستطيع أفرادها إلا أن يتعلموا لأن عملية التعلم مغروسة في بنية المنظمة.

وقد قام سينج مع مجموعة من الباحثين بمركز دراسات التعلم التنظيمي بجامعة (MIT) بتطوير دراسة نظرية بنيت على المجالات الخمس التي قدمها سينج، وذلك لتحديد القدرات اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة، وكيفية تمثيلها على الصعيد العملي. ونظراً لشمولية طرحها مقارنة مع ما طرحه غيرهم من الباحثين، ونظراً

لاتفاق الكثير من الباحثين على هذه المبادئ، يجدر التعرض إليها بشيء من التفصيل، وهي عبارة عن تطوير للأفكار التي قدمها في كتابه عام 1994، وتتكون من حقلين أساسيين:

أولاً – حقل التغيير المستمر: (Domain of Enduring Change)

الاتجاه نحو المنظمة المتعلمة يتطلب من المنظمات أن تفكر وتتصرف بشكل استراتيجي، والذي من الواجب أن ينعكس على المستوى الأعمق لطبيعة المنظمات، والتحديات الأساسية التي تواجهها، آخذة في الحسبان تطوير معرفتها بتسلسل الأولويات التنظيمية كالأمور الواجب صرف النظر إليها أو تجاهلها. وتعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، وهو أمر ليس سهلاً، حيث يتطلب تغيير الأنماط الفكرية في بعض الأحيان وقتاً والتزاماً كبيراً، بينما يمكن تغيير أنماط أخرى بشكل أسرع، ويعتمد ذلك في بعض الأحيان على عمق تلك الأنماط في ثقافة المجتمع، ولذا من الواجب السعي إلى تطوير أنواع معينة من القدرات لتسهيل القيام بمثل هذه المهمة، كما تمكن الأفراد من فهم الطرق التي يفكرون بها ويتصرفون على أساسها، والتي تؤثر على طبيعة المجريات اليومية ولا يمكن إدراكها ببساطة. وتتكون هذه المهارات، كما يصنفها الباحثون، من القدرات التالية:

أ- المهارات والقدرات (Skills and Capabilities):

وتقع هذه المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسة:

الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميول إلى تحقيقها والوصول إليها، وهي التي تعكسها ممارسات كل من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة.

مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد، ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، بالشكل الذي يمنح الأفراد فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فردياً وجماعياً وتصحيحها، ضمن بيئة مشجعة. وتعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم.

عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة، والطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة. ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظمي.

ب- قدرات وعي وإدراك (Awareness and Sensibilities):

عبر الوقت، وعندما تنمو لدى الأفراد تلك المهارات التي ذكرت آنفاً، تنمو لديهم القدرة على رؤية المتغيرات بشكل مختلف، كما يزداد عمق التفكير في حلول المشاكل التنظيمية العميقة، ويصبح لدى الأفراد القدرة على إدراك جوهر الأمور والتصرفات، ويزداد إدراكهم لنماذجهم ونماذج غيرهم الذهنية التي يعملون طبقاً لها. وعندما تبدأ فرق التعلم بممارسة أصول المحادثة الصحيحة، فإن تطوراً ملحوظاً على مستوى التفكير

وتبادل الآراء، وصنع القرارات واستغلال الفرص، والمرونة في الاستجابة إلى المتغيرات والأحداث ستصبح بدرجة أفضل.

ج- الاعتقادات والافتراضات (Beliefs and Assumptions):

بشكل تدرجي، عندما يملك الأفراد قدرات وعي وإدراك جديدة ومتناسقة، فإن تغيراً جذرياً في الاعتقادات والافتراضات يظهر، ولا يحدث هذا التغير بالطبع بشكل ملحوظ أو سريع. ولكنه حين يحدث فهذا يعني تغيرا جذريا في مستوى ثقافة المنظمة.

ثانياً - حقل الممارسة (Domain of Action or Practice Fields):

ويُعنى الحقل الثاني بوضع المبادئ والأسس الرئيسة للمنظمة المتعلمة قيد العمل وفي الواقع العملي. حيث يمكن تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق المبادئ المذكورة في الحقل الأول من خلال الوسائل والعناصر التالية:

أ- الأفكار الإرشادية (Guiding Ideas):

وتعمل على رسم المسارات والخطى لتركيز الجهود التنظيمية نحو تحقيق أهداف محددة وفي اتجاهات معينة، بحيث تضمن التناسق والتكامل. وهي عبارة عن مجموعة من الرؤى والقيم والأهداف التي تصف مغزى وجود المنظمة، والآفاق التي تسعى إليها.

ب- نظريات وطرق ووسائل (Theory, Methods and Tools):

يقول العالم (Buckminster) إن الطريق لتعليم الأفراد نماذج تفكيرية جديدة، لا يكون بمحاولة تعليمهم إياها، وإنما تزويدهم بالطرق التي تساعدهم على تبنيها. وقد قدم الباحثون عدداً من الطرق العملية مثل طرق تحليل الأنظمة والتعرف على ديناميكياتها من خلال نماذج المحاكاة والعوالم المصغرة وغيرها والتي تتميز بتهيئة مناخ مشابه للواقع، يمكّن الأفراد من تلمس النتائج واكتشاف الأخطاء بشكل مباشر، وهي عبارة عن تقنيات تساعد على تنمية القدرات في صنع القرار ومواجهة الأزمات وحل المشاكل وتحسين التفكير. ولعل اجتماع كل من هذه النظريات والطرق والأدوات، يساعد في بناء معرفة جديدة داخل المنظمة، ويعمل على تطوير القدرات والخبرات اللازمة لتبني أنماط تفكيرية جديدة.

ج- إبداعات في البنية التحتية (Innovations in Infrastructure):

يمكن فهم البنية التحتية للمنظمة على أنها الموارد المتاحة للأفراد في عملهم، ويقصد بهذه البنية مجموعة البرامج والأنظمة والوسائل التي تهيئها المنظمة لأفرادها، والتي تساعدهم في تنمية قدراتهم المعرفية والذهنية والفكرية، مثل فرق التعلم وحلقات النقاش والحوار، وأنظمة الحوافز والتشجيع، برامج التدريب، وأيضاً تقنيات

المعلومات المختلفة. وهنا يؤكد الباحثون على ضرورة تحقيق التناسق بين تلك العناصر الثلاث في هذا الحقل، بشكل مجتمع، لتحقيق أهداف مشتركة.

وجدير بالذكر هنا، أن معظم الباحثين الذين كتبوا في موضوع المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ينوهون إلى قضية مهمة، وهي أن هذه المفاهيم ليست جديدة، كما أن العناصر التي اقترحها كل منهم قد تقوم بها أي منظمة بشكل تلقائي وبشيء من الفعالية أيضاً، إنما يعتبر صياغة إطارٍ هيكلي وثقافي يضم كل هذه العناصر في مكان واحد ويوجهها تخطيط استراتيجي فعال وبروح قيادية متميزة، له من الأثر الملموس والنتائج ما يتعدى إنجاز تلك العمليات بشكل منفصل.

المحاور الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة:

تستند المنظمة المتعلمة إلى عدد من المحاور الرئيسة، التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها وافتراضاتها، وقد تناولت الدراسات العلمية ستة أركان رئيسة، هي:

1 - التعلم التنظيمي.

2 - التفكير النظمي.

3 - الدور القيادي.

4 - بناء فرق التعلم.

5 - ثقافة التعلم التنظيمية.

6 - إدارة المعرفة.

وبناءً على ما تقدم تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، ويصبح ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة التي تجذرها وتنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها، وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

رئيس التحرير

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية